

Bogusław Śliwczyński
Instytut Logistyki i Magazynowania

Partnerstwo w zarządzaniu wiedzą logistyczną

Specjalistyczne firmy przychodzą i odchodzą. W przedsiębiorstwie pozostaje problem, jak przełożyć osiągnięcia i konsekwencje wdrożonego projektu na złożone środowisko pracy i nowe możliwości osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku. Jak przekuć wydane pieniądze na sukces.

Wielu menedżerów w praktyce boryka się z rzeczywistym przebiegiem złożonych, systemowo powiązanych i interdyscyplinarnych współzależności logistyki z innymi funkcjami przedsiębiorstwa, w jego procesach gospodarczych. Wyzwania redukcji całkowitych kosztów łańcuchowych, jednolitej identyfikacji ładunku w łańcuchu partnerów, eliminacji strat i wiele innych, obejmujących złożone uwarunkowania relacji z otoczeniem rynkowym, wymagają bieżących analiz i nie są zadaniem łatwym. Do tego należy dołączyć śledzenie nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych oraz sztukę ich wdrażania w ścisłym powiązaniu z dostawcami i odbiorcami, aby jeszcze lepiej obsłużyć klienta i podnieść konkurencyjność produktu na rynku.

Rozległy obszar zadaniowy zarządzania logistyką ma swoje wymierne odbicie w bardzo pojemnym zakresie obowiązków dyrektorów ds. operacyjnych, dyrektorów i kierowników ds. logistyki oraz oczywiście ich zespołów. Oto dwie wypowiedzi zebrane tylko w ramach ostatnio realizowanych projektów i wdrożeń:

„Wdrożenie systemu organizacyjnego i informatycznego zarządzania dostawcami jest etapem stopniowego przechodzenia do kontroli łańcucha zaopatrzenia i analizy możliwości outsourcingu produkcji wielu podzespołów. Realizujemy to, aby móc dokładniej skoncentrować się na potrzebach klienta oraz zwiększyć możliwości i elastyczność produkcji, nie budując nowych hal fabrycznych. Jest to dla nas zupełnie nowa droga, nowa również dla naszych wielu dostawców. Powoli budujemy naszą strategię raczej intuicyjnie popycha-

ni bieżącymi korzyściami, niedokładnie wiedząc, jak i jakimi narzędziami oraz jaki będzie skutek dla naszej pozycji finansowej i konkurencyjnej. Poszukując pomocy wśród ekspertów i ośrodków specjalistycznych, często napotykamy problem braku odpowiednio dedykowanej oferty, konieczności zapoznania się z funkcjonowaniem naszego przedsiębiorstwa i naszych powiązań z dostawcami. A często jest potrzebna niewielka podpowiedź, ale w ciągu jednego lub dwóch dni...”

Dyrektor Operacyjny
Zakłady Urządzeń AGD

„Próby zapewnienia płynności i stabilności produkcji oraz obniżenia kosztów, były w naszym przedsiębiorstwie podejmowane od lat. Teraz, gdy nasze przedsiębiorstwo jest częścią międzynarodowego koncernu, jesteśmy zobowiązani wprowadzać usprawnienia, aby utrzymać wymagane wskaźniki kosztów, wydajności i poziomu wykorzystania naszych urządzeń. Podejmujemy próby szkolenia naszych pracowników, ale najpierw firma szkoleniowa musi być dokładnie przeszkolona, czego wymagamy, jak wybrać i połączyć treści wielu oferowanych szkoleń, opracować przypadki na naszych danych oraz przygotować problemy dotyczące naszych produktów i zasad pracy. Efektywność szkoleń przygotowanych dla przypadków ogólnych jest niska. Problemem jest wybór odpowiedniej oferty rynkowej, gdyż firmy w przeważającej części oferują szkolenia lub realizację projektów, a my potrzebujemy częstych, ale głęboko specjalistycznych konsultacji i pomocy w rozwiązaniu bieżących problemów”.

Dyrektor ds. Produkcji i Logistyki
Przedsiębiorstwo Podzespołów
Motoryzacyjnych

Sztuka zarządzania operacyjnego działaniami w łańcuchach dostaw, opracowywanie taktyki współpracy czy budowanie strategii kanału dystrybucji w złożonym otoczeniu konkurencyjnym, wymaga podejmowania wielu wzajemnie warunkujących się

decyzji, np.: poszukiwania lepszych i tańszych źródeł zaopatrzenia, sposobu lepszego wykorzystania powierzchni magazynowych, odpowiedniej alokacji zapasów w łańcuchu dostaw w okresie przed świętami Bożego Narodzenia, zasad obsługi klienta po wdrożeniu outsourcingu usług magazynowo-transportowych, ustalenia zasad współpracy z operatorem logistycznym, zbudowania systemu informacyjnego na potrzeby controllingu logistyki, itd. Ich lista nie ma końca.

Prezesi, dyrektorzy, kierownicy, specjaliści na co dzień poszukują pomocy w rozwiązaniu mniej lub bardziej ważnych problemów, w obszarze jednej operacji, procesu czy całego przedsiębiorstwa. Problemy często nie kwalifikują się na projekt, ekspertyzę, analizę czy szkolenie, a pracownicy w przedsiębiorstwie przy natłoku bieżących zadań nie mają czasu lub aktualnej wiedzy specjalistycznej do opracowania i wdrażania nowych rozwiązań. Menedżerowie, korzystając z pomocy firm doradczych, zauważają lukę na rynku w ciągłości oferowanej obsługi przedsiębiorstwa, a logistyczny łańcuch transferu wiedzy jest poprzerywany i ukierunkowany na szkolenia, audyty i analizy lub specjalistyczne projekty. Zdając sobie sprawę, że bardzo wartościową, ugruntowaną i praktyczną wiedzę posiadają pracownicy przedsiębiorstwa, menedżerowie próbują połączyć ją z wiedzą ekspercką z zakresu organizacji, zarządzania i najnowszych technologii w logistyce.

Doświadczenia korzystania z usług firm lub ekspertów zewnętrznych wskazują także na problem braku odpowiedzialności firm consultingowych, projektowych i szkoleniowych, za wyniki pracy i ich przełożenie na działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Specjalistyczne firmy przychodzą i odchodzą. W przedsiębiorstwie pozostaje problem, jak przełożyć osiągnięcia i konsekwencje wdrożonego projektu na złożone środowisko

pracy i nowe możliwości wykreowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Projekty logistyczne kończą się niejednokrotnie wdrażaniem i parametryzowaniem (customizacją) systemów informatycznych, po czym sytuacja na rynku się zmienia i parametry trzeba dostosować do nowych potrzeb. Pracownicy często nie znają wpływu zmiany ustawionych parametrów na funkcjonowanie całego systemu logistycznego i z czasem muszą przyjmować poprawki do informacji wyświetlanych na ekranach komputerów. Nawet najlepsze rozwiązania nie są wciąż aktualne, trzeba je zmieniać i dostosowywać, a przedsiębiorstwa nie mają wystarczających danych, nie mają czasu oraz odpowiednich specjalistów. Ekspertyzy, szkolenia czy projekty są często początkiem wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie, tylko zamiast ukierunkowanej opieki i pomocy ze strony projektantów zmian, oferta rynkowa zawiera szkolenie w zakresie zarządzania zmianą.

Przedsiębiorcy coraz częściej nie są zainteresowani poszukiwaniem firm doradczych czy szkoleniowych od przypadku do przypadku, a tworzeniem stałego partnerstwa w budowaniu i zarządzaniu wiedzą swoich organizacji. Wkomponowanie w bieżącą działalność przedsiębiorstwa usług szkoleniowych, projektowych czy doradczych wymaga dzisiaj zmiany sposobu współpracy z przedsiębiorstwem. Wymagana jest elastyczność współpracy i bieżąca dyspozycyjność ekspertów – fachowców. Pomoc wymaga poznania na co dzień problemów przedsiębiorstwa, udziału w naradach i odprawach oraz bieżącego dysponowania odpowiednim potencjałem ekspercko – analitycznym, szkoleniowym, projektowo – wdrożeniowym i strategiczno – doradczym. Coraz częściej nie jest oczekiwana zewnętrzna ‘ekspertka wiedza’ na rozwiązanie problemów, ale pomoc ekspertów w budowaniu odpowiednio przydatnej i specjalistycznie ukierunkowanej wiedzy w przedsiębiorstwie. Korzystając z analogii odpowiednio ukierunkowanej i długofalowej pomocy USA kredytowania inwestycji w Chinach i obserwowanych ostatnio spektakularnych efektów tej pomocy – przedsiębior-

stwa nie chcą otrzymać ryby, ale poszukują pomocy w zbudowaniu wędki, aby mogły sobie złowić wiele ryb.

Wiele wypracowanych form współpracy przedsiębiorstw (izby gospodarcze, izby przemysłowo – handlowe, organizacja ECR, organizacje branżowe, inicjatywy podnoszenia produktywności i jakości UE i UNIDO oraz wiele innych), jak praca w grupach roboczych i wymiana doświadczeń, organizacja warsztatów i debat tematycznych, rozwiązywanie wspólnych problemów, realizacja projektów pilotowych, itd. służy budowaniu praktycznej i pragmatycznej wiedzy. Zazwyczaj uczestniczą w nich moderatorzy – eksperci, którzy stymulują identyfikację przyczyn problemów i kierunkują sposób ich rozwiązania, służąc pomocą na każdym etapie prac. Do dojrzałych form budowania i transferu wiedzy należą sieci współpracy przedsiębiorstw, ośrodków naukowych i badawczo-wdrożeniowych w ramach sieci kompetencji (np. POLLOCCO, CEMTAR i inne).

Przykładem stymulowania transferu wiedzy jest inicjatywa Dolnej Saksonii. Lokalne władze zrozumiały, że dla przedsiębiorstw sektora MSP szczególnie ważny jest kontakt ze szkołami wyższymi i placówkami badawczymi, gdyż nie mogą sobie pozwolić na utrzymywanie dużych wydziałów ds. rozwoju. Transfer wiedzy nie jest drogą jednokierunkową, gdyż szkoły wyższe także potrzebują kontaktu z gospodarką, aby móc rozwijać badania i dyscypliny naukowe. Sieć placówek doradczych w Dolnej Saksonii pośredniczy pomiędzy szkołami wyższymi i przedsiębiorstwami, oferując ukierunkowane pod kątem wdrożenia początkowe stadium rozwiązań. Transfer wyników badań następuje poprzez centra kompetencji w dolnosaksońskich szkołach wyższych. Tutaj tematycznie ukierunkowane wyniki są przekładane na programy wdrożeń w przedsiębiorstwach.

Zarządzanie wiedzą logistyczną w przedsiębiorstwie podlega naturalnej potrzebie spełnienia szlachetnego ‘6W’ logistyki, a zatem kompleksowego zarządzania łańcuchem dostarczania wiedzy logistycznej oraz

systematycznego i systemowego jej budowania. Zewnętrzne firmy, dostarczające wiedzę logistyczną do przedsiębiorstw (w każdej formie: porad, ekspertyz, szkoleń, projektów, wdrożeń), napotykały na oczekiwania dojrzałej formuły „Centrum Kompetencji w Logistyce”, fluktuującej od realizacji wybranych usług (*Third Party Logistics Expertise*), do kompleksowych usług zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa – *Forth Party Logistics Knowledge Management*.

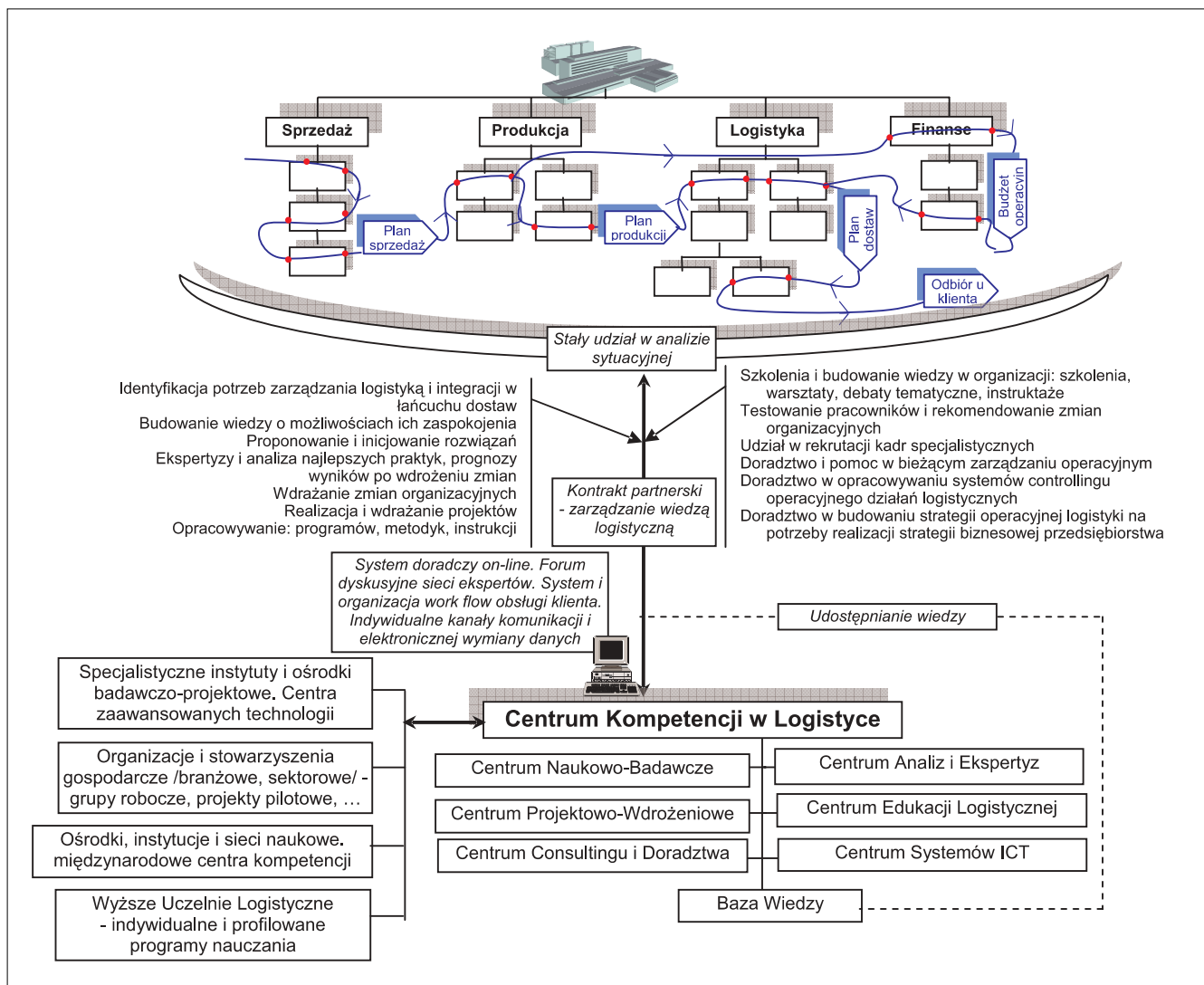
Kompleksową i zintegrowaną formułę obsługi przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą logistyczną przedstawiono na rys. 1.

Na rynkach światowych ten kierunek rozwoju usług dostarczania wiedzy logistycznej zauważalny jest już od kilku lat. *The Global Institute of Logistics, ADS Logistics lub Distribution Consulting International, LLC* w USA, czy zlokalizowana w Ameryce i Europie RedPrairie stanowią coraz częściej spotykane przykłady nowej formuły partnerstwa w rozwiązywaniu bieżących problemów przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw i zarządzania wiedzą logistyczną, zwłaszcza w rozproszonych strukturach gospodarczych.

Nowoczesne formy współpracy w zarządzaniu wiedzą logistyczną w organizacjach (przedsiębiorstwach, grupach kapitałowych, korporacjach, holdingach, itd.) obejmują obok tradycyjnego uczestnictwa ekspertów czy trenerów, również stałe fora dyskusyjne, consulting on-line w zintegrowanym systemie współpracy workflow wielu ekspertów, udostępnianie elektronicznych zasobów baz wiedzy, organizację dedykowanych serwisów informacyjnych, wykorzystanie elektronicznych narzędzi współpracy typu rapid-prototyping i rapid-tooling.

Wiedza centrum kompetencji, gromadzona w bazach wiedzy, obejmuje zarówno wiedzę wypracowaną w ramach własnej organizacji centrum, jak i pozyskaną w ramach współpracy w sieciach kompetencji na świecie. Rozbudowana struktura funkcjonalnie użytecznego systemu zarządzania bazą wiedzy obejmuje:

- systemy pozyskiwania i organizacji danych



Rys. 1. Zintegrowana formuła partnerstwa w zarządzaniu wiedzą logistyczną przedsiębiorstw

- systemy dzielenia, indeksacji, wyszukiwania i kojarzenia informacji
- systemy personalizowanego prezentowania informacji
- technologie i topologie baz danych oraz struktury i relacje baz danych,
- struktury organizacyjne zasobów wiedzy (powiązanie ludzi, metod i narzędzi oraz informacji w systemy work-flow) oraz systemy wspomagania decyzji i systemy doradcze on-line
- systemy udostępniania wiedzy z zagwarantowaniem zasad bezpieczeństwa i poziomu dostępu do danych
- systemy zdalnego nauczania (e-learning).

Ogólny schemat procesu tworzenia bazy wiedzy logistycznej przedstawiono na rys. 2.

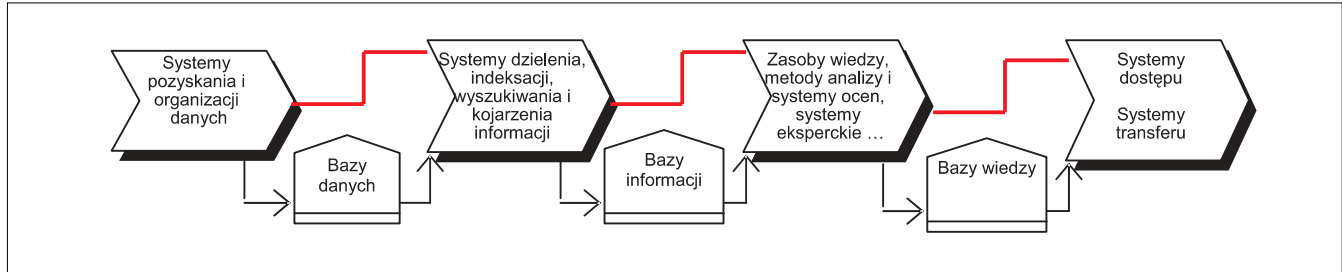
Przedstawione narzędzia centrum kompetencji umożliwiają transfer wiedzy eksperta czy konsultanta oraz obsługę zadań – gwarantują zatem je-

go dostępność, a niekoniecznie ciągłą obecność w przedsiębiorstwie.

Odpowiedzialność centrum kompetencji za proces budowania wiedzy wymaga stałej kontroli i testowania wiedzy stosowanej w praktyce, jej aktualizacji i benchmarkingu w wielu obszarach funkcjonalnych logistyki. Włączenie w proces zarządzania wiedzą narzędzi controllingu pozwala na spójne z rozwojem organizacji planowanie tego procesu, jego sterowanie, wspomnianą kontrolę oraz korygowanie. Sukcesy rynkowe organizacji opartych na wiedzy oraz procesowe podejście do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – od zidentyfikowania potrzeby, poprzez realizację procesu budowania wiedzy w organizacji, po jej kontrolę i aktualizację – spowodują, że przedsiębiorstwa zaczną poszukiwać profesjonalnych usług partnerstwa ze wewnętrznej organizacji. Bardzo istotne

jest, aby oferta rynkowa partnerstwa w zarządzaniu wiedzą, uwzględniała potrzeby oraz struktury i formy organizacyjne małych, średnich i dużych przedsiębiorstw

Wartość rynkowa firmy stała się w ostatnich latach podstawowym miernikiem oceniania efektywności działalności firmy. Zarządzanie wiedzą stało się jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych na początku XXI w., czego dowodzi m.in. opublikowany już w kwietniu 2000 r. raport Gartner Group „The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1999-2004”, który przewidywał, że już w roku 2001 przedsiębiorstwa nie podejmujące kroków zmierzających do rozbudowy posiadanych systemów zarządzania wiedzą, będą znacznie ustępować konkurentom zaopatrzone w takie rozwiązania pod względem szybkości wprowadzania nowych rozwią-



Rys. 2. Proces budowania bazy wiedzy logistycznej

zań i sprawności organizacyjnej. W 2003 r. więcej niż połowa firm z listy 1000 najlepszych przedsiębiorstw magazynu „Fortune” posiadała wdrożony system zarządzania wiedzą,

Wiedza jest immanentnym atrybutem nowoczesności oraz warunkiem rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Współczesne part-

nerstwo w zarządzaniu wiedzą logistyczną jest formą odpowiedzi na oczekiwania przedsiębiorstw w zakresie elastycznego, ciągłego i skutecznego budowania wiedzy w organizacji. Dotychczas praktykowane formy współpracy i płynące stąd doświadczenia, jak coaching, consulting i doradztwo, outsourcing usług szkolenio-

wych, stała opieka (autorska, projektowa, wdrożeniowa, itd.), stanowią tylko bazę, którą wzbogacając o narzędzia zarządzania wiedzą i zmieniając organizację współpracy, wiele organizacji o zasięgu światowym pomogło osiągnąć przewagę konkurencyjną opartą na trwałych fundamentach wiedzy logistycznej innych organizacji.